

Interview

Harm, wat doe je aan voorbereiding voor een cursus?

Een bezoek en kennismaking met de deelnemers en hun werkomgeving is standaard. Wie zijn de mensen, wat is de sfeer en de humor, hoe gaan ze met elkaar om, hoe ziet hun werkplek eruit: dat alles is van belang om de uren in een cursuszaal effectief te maken.

Bij voorkeur maak ik ook kennis met de directeur. De man of vrouw die leiding geeft is sterk bepalend voor de cultuur, de normen en waarden, de inzet. Vaak realiseren deze mensen zich te weinig dat ze altijd vanuit hun situatie bekeken en benaderd worden. Ze zijn geen Markjan of Theo maar directeur. De baas, de machthebber. Ook is het lezen van de website van een bedrijf zeer informatief. Vaak zijn feiten en cijfers die openbaar zijn daarop te vinden. Tenslotte lees ik graag de verslagen van vergaderingen over een periode van ongeveer een half jaar. Ook dat geeft een indruk die helpt bij een juiste beeldvorming.

Als bijvoorbeeld het agendapunt Functioneringsgesprekken daar iedere maand weer terug opkomt dan is dat een overduidelijk signaal voor wat er speelt en aan de hand is.

Hoe sluit een cursus aan bij onze situatie?

Afhankelijk van de voorbereiding en het gesprek over het programma komt de aansluiting bij de situatie tot stand. Er spelen actuele kwesties of hete hangijzers, maar ook lange termijn problemen die al jaren spelen of gaan spelen vormen thema's voor het cursusprogramma.

Er zijn teams die al een deel van de voorbereiding zelf hebben gedaan en concrete vragen hebben die ze aan de orde willen stellen. Bijvoorbeeld hun werkwijze en taakverdeling of hun vergadertechniek.

In een polderland als het onze is het eigenlijk onbegrijpelijk dat communicatieleer niet gedoceerd wordt in het onderwijs. Er zouden met een goede vooropleiding op jongere leeftijd later miljoenen bespaard kunnen worden en veel leed en wrok.

Deelnemers aan een cursus hebben trouwens vaak weinig woorden voor hun leerwensen. Cursus wordt vaak gelijkgeschakeld met onderwijs zoals op school of met functie gerichte trainingen of instructies.

Overigens is het verbazingwekkend hoe veel mensen in relatief korte tijd kunnen leren. Vooral aan en van elkaar. Steeds weer dit wonderlijke fenomeen te mogen begeleiden en meemaken is misschien wel het mooiste onderdeel van mijn vak.

Welke onderwerpen spelen in bedrijven en worden deze behandeld in een cursus?

Onder "Ervaringen" op www.enthouasme.org staan onderwerpen en thema's die aan de orde zijn geweest. Praktijkvoorbeelden leiden tot leerpunten en anekdotes die anderen weer kunnen helpen.

Vernieuwing van de productiewijze bijvoorbeeld. Een OR lid ziet zijn directeur door de hal lopen en passen afmeten. Na een gesprekje wordt duidelijk dat hij een nieuwe machine wil kopen. De OR gaat meedenken en gezamenlijk wordt de beste machine, de beste plaats en een aangepaste inrichting van de organisatie afgesproken. De directeur was blij want hij had wel de voordelen in een hogere productie en meer winst bedacht maar wie de machine moet bedienen en hoe de logistiek geregeld moet worden was hem even ontgaan.

Bij een bank werd nieuwe software geïntroduceerd. De mensen die moesten proefdraaien kwamen handenvol gebreken tegen en de OR waarschuwde voor de reacties van de klanten. Tijdens een cursus werd contact gezocht met een van de leden van de raad van Commissarissen, een oud-minister. De invoering werd uitgesteld en zelfs afgesteld toen de bank een samenwerkingsverband met een andere bank aanging die juist ook nieuwe soft ware had ingekocht. Deze werkte wel.

vervolg >

vervolg > Welke onderwerpen spelen in bedrijven en worden deze behandeld in een cursus?

Bij een fusie van ziekenhuizen bleek op een gegeven moment dat bij allerlei beslissingen wel 64 groepen van medewerkers mee vergaderden. Allerlei vergaderingen gingen over zaken waar de betrokkenen niets over te beslissen hadden. Na een gedegen screening werden deze uitwassen van het poldermodel teruggebracht tot 14 overlegmomenten.

Een directeur was wel aanwezig maar lag vaak dronken onder zijn bureau. Zijn secretaresses runde het bedrijf. In discreet overleg is de man en het bedrijf geholpen.

Bij een familiebedrijf treed de oprichter-eigenaar eindelijk terug. Na enkele maanden wordt duidelijk dat ondanks deze belofte en een leeftijd van bijna 80 jaar de krasse ondernemer de zaak niet kan loslaten.

De kleinzoon-directeur moet met harde hand opa zijn plaats wijzen en krijgt steun van het personeel.

Een groot bedrijf wordt overgenomen door een buitenlandse investeerder. Er zijn grote verliezen. Na een inventarisatie van de gang van zaken zou een saneringsplan worden opgesteld.

De task forces komen echter niet tot een duidelijke analyse omdat eigenlijk niemand weet hoeveel geld er binnen komt en waaraan het wordt uitgegeven.

Het management informatie systeem is nu het eerste actiepunt.

Een raad van bestuur bestaat uit twee leden. Ze maken ruzie over de buitenechtelijke relatie van een van hen met de secretaresses van de ander. Het conflict duurt bijna anderhalf jaar en de heren functioneren al die tijd nauwelijks.

De ondernemingsraad weet met een ultimatum een oplossing te forceren en de controller als nieuwe algemene directeur te benemen. De kemphanen gaan respectievelijk met pensioen en naar een andere baan samen met zijn nieuwe vrouw. Hij is nu voorman van een bekende Nederlandse organisatie.

De salarissen van de leden van de raad van Bestuur worden herzien. De basis is een advies van een gerenommeerd bedrijf en bevat acht criteria, terwijl het overige personeel een nieuw functiewaarderingssysteem over zich heen krijgt waarbij iedere functie op 64 onderdelen wordt beoordeeld. Er ontstaat misgenoegen.

Wat is je bagage om trainer te zijn?

In de eerste plaats ben ik deel van een gezin en familie. De directe leefomgeving vormt mensen tot in de haarvaten en de ziel. In mijn leven heb ik op diverse plekken gewoond en gewerkt en daardoor beïnvloed. Van Rotterdam en Friesland tot Brabant en Utrecht.

In de belangrijkste bezigheden worden ervaringen omgezet in kennis en kunde. Ervaringen dus thuis in het huishouden en de opvoeding, voor de klas, op de Universiteit, in de politiek, voor de klas, binnen de vakbond. als directeur en als trainer/adviseur.

Behalve boekenwijsheid over geloof, ethiek, filosofie, economie en pedagogiek heb ik veel levenservaring opgedaan in de ontmoeting met mensen. Jong en oud, man en vrouw, machtig en onmachtig.

In verschillende vormen hebben deskundigen mij tot het inzicht gebracht dat mijn sterke punten liggen in het enthousiasmeren, motiveren, opleiden en begeleiden van groepen van mensen en individuen, de basis ligt in het luisteren, analyseren en alternatieve mogelijkheden zien.

Wat hebben wij, als team, aan een cursus voor onze eigen praktijk?

Volgens mij gaat het om kennis, houding en vaardigheden.

Inzicht in feiten, in processen, in de rol van het team en de eigen persoonlijke rol zijn de eerste stap. Het begrijpen en oefenen van de benodigde vaardigheden is de stap die leidt tot inbreng en invloed. Daar tussen door speelt de wezenlijke vraag: waar doe ik het voor en wat wil ik bereiken. Individueel en als team.

Als er tijd is kunnen vaardigheden geoefend worden. Oefening baart kunst maar ook zelf vertrouwen.

Wat je in een cursus hebt geoefend breng je later makkelijker in de echte praktijk. Een cursus maakt je meestal ook enthousiast.

Je wordt opgeladen en hebt er zin in. Je wilt aan de slag en weet (weer) waar je het voor doet.

Meestal besluiten we een bijeenkomst met praktische werkafspraken en een actieplan. Aan de slag. Iedereen weet wat, wanneer, waarom en hoe.

Bij het werk thuis probeer ik steeds beschikbaar te zijn als enthousiasmeur, adviseur en kennisbron. Op de achtergrond. Via mail en telefoon of middels een bezoekje. Of coaching.

Heb ik als persoon ook iets aan een cursus?

Omdat werk zo belangrijk is in ons leven zijn alle aspecten die daaraan bijdragen of daaraan af doen onderwerp tijdens een cursus.

Het gaat om mensen en hun motivatie, hun wijze van omgaan met elkaar, om normen en waarden, om macht, om geld, om trots en eer, om veiligheid en gezondheid.

Al die dingen raken jezelf. Het gaat om je eigen leven en je invloed daarop.

Als mijn ondertitel: verbindt lef met vertrouwen een beetje klopt dan weet je wat ik bedoel.

Het gaat de deelnemers om hun eigen lef, om zelf vertrouwen, om samenwerken aan iets wat zinvol is.

Wat je daar zelf aan hebt hangt sterk af van je eigen situatie, van het moment in je leven, van je ambities of frustraties en bovenal van je wil om te leren. Van anderen en van je eigen gedachten en daden.

Wat is kenmerkend aan je werkstijl?

De deelnemers zelf staan centraal. Hun verhaal, hun inbreng. Vragen en inzichten vormen de puzzelstukjes die na enige tijd een compleet beeld opleveren. Mijn inbreng is voornamelijk vragend en een beetje sturend. Waar nodig of wenselijk geef ik aanvulling vanuit de boeken of de praktijk die mij in al die jaren aangereikt is.

De werkvormen zijn nooit bedreigend en zijn altijd dienstbaar aan het doel. Het leerdoel.

Samenwerken en leren effectief hun eigen inbreng te hebben leer je niet op een survivaltocht in de Ardennen maar in vergaderen over bijvoorbeeld het energiebeleid van je bedrijf. Daar gebeurt het.

Iedereen moet mee kunnen doen. Je moet als cursist steeds alles kunnen snappen en ook nog je eigen inbreng daarbij hebben.

Waarom wordt een cursus op de hei gehouden?

Daar is over nagedacht en onderzoek naar gedaan. Op de hei of in de duinen neem je afstand. Je bent ver weg van de dagelijkse zaken en kunt daardoor ongestoord je concentreren op wat je wilt leren. De passende ruimte en tijd zijn hierdoor dus essentieel.

Met een team overnachten en bijvoorbeeld een avond doorzakken werkt, zeker omdat je ook samen aan het ontbijt zit. Je gaat allemaal op reis, maakt iets unieks mee en keert vervolgens terug in de gedeelde werkelijkheid thuis, op je werk.

Welk cursusmateriaal wordt gebruikt?

Vanzelfsprekend worden leesstukken uitgedeeld of opgestuurd. Papier waarin dingen op een rijtje staan.

Huiswerk. De cursustijd is te kostbaar om te verspillen aan veel lees- en studiewerk.

Een enkel belangwekkend artikel of verhaal kan het leren ondersteunen of stimuleren.

Eigen stukken zoals verslagen of notities zijn wel deel van de agenda. Deze worden verondersteld bekend te zijn.

In een cursus is tussendoor gelegenheid om te ontspannen en elkaar anders te leren kennen.

Hier is veel materiaal voor ontwikkeld wat ik inbreng.

Hoe evalueren deelnemers een cursus met jou, Harm?

Degenen die een schoolse en strakke aanpak verwachten raken soms in verwarring en vragen zich af of het programma zoals afgesproken was wel aan de orde komt. Vaak hoor ik dan terug: maar dan blijkt, plotseling en op een heel natuurlijke manier, de hele puzzel in elkaar te passen.

Door zo te werken (procesmatig heet dat in het jargon) hebben mensen het gevoel dat alles vanzelf gaat.

Cursisten worden bij een bijeenkomst met mij zelden moe. Integendeel.

Omdat ze het met elkaar opbouwen, met hun eigen inbreng en hun eigen tempo voelt het relaxed aan.

Die gezamenlijke ervaring stemt tevreden en voldaan. Zeker als we met praktische afspraken weten te eindigen dan geeft zo'n cursus energie.

Ik heb trouwens niet voor niets gekozen voor de kernwoorden lef en vertrouwen. Vaak ontbreekt het mensen daaraan. Ze hebben bijvoorbeeld niet de goede opleidingen gevolgd, of een mooie functie verworven, of zijn stil blijven staan bij wat ze *niet* durven, kennen of kunnen.

Een cursus slaagt als de deelnemers niet vermoeid maar juist energiek en voldaan naar huis gaan.

Met wat meer lef en vertrouwen

Enthousiast.